律师事务所公司化管理的战略选择与反思

郭俞臻

（中国政法大学，北京，100088）

摘要：中国的律师人数自律师制度恢复以来呈现出指数型增长的态势，2024 年执业律师人数已超过 70 万人，律师队伍不断壮大，律师事务所数量也随之大幅增长。其次，在经济全球化的背景之下，我国律师和律师事务所与国际接轨，提供涉外法律服务，参与国际竞争。与此同时，人工智能技术的发展也给律师行业产生一定影响，对律师在技术方面的称职性提出了新的要求。传统的律师事务所管理难以充分利用其资源，呈现出一定的滞后性，新的时代环境要求律师事务所在管理模式上进行创新，以适应规模化、专业化、国际化的发展需求。本文旨在通过对国内外的研究结果进行梳理，明确公司化管理的内涵，在此基础上分析公司化管理的优势，分析我国实践中此种管理模式的落实难点，并基于此提出一些对策。

关键词：律师事务所；公司化管理；困境

一、研究背景

改革开放以来，我国社会经济进入了高速发展时期，这对我国律师制度的构建也提出了要求。1980 年的《中华人民共和国律师暂行条例》为我国律师制度的重建按下了启动键；1986 年中华全国律师协会成立；1996 年《律师法》规定了国资所、合伙所以及合作所三种律师事务所组织形式，确立了司法行政机关监督指导和律师协会行业管理的“两结合”管理体制。2007 年《律师法》取消合作所，明确规定了合伙所、个人所和国资所三种律师执业机构的组织形式。此后，随着《律师法》的不断修改以及各类行业性规范的出台，我国律师制度逐渐实现了从无到有，从空白到完善的发展。在这四十余年的进程中，律师和律师事务所的发展也呈现出了与国际接轨的趋势。1993 年司法部在《关于深化律师工作改革的方案》中开始允许我国律师事务所在境外设立分支机构，要求继续做好境外律师事务所在我国境内设立办事处的试点工作。2001 年我国加入世贸组织，允许境外的律师事务所在国内设立分支机构，给予了国内律所多样的发展机遇和广阔的发展前景，同时也加剧了竞争，给国内律所提出了新的挑战。经济全球化的浪潮对律师行业的发展产生了深刻影响。十八大以来，我国涉外法律服务业发展势头迅猛，涉外法律服务队伍不断壮大。随着全球化的深入发展，国际合作与交流日益频繁，在新时代高质量发展的要求下，社会经济发展对涉外法治人才提出了更高的需求。与此同时，市场交易的规模不断扩大、市场主体多样化，使得中国的律师事务所迅速扩大服务范围，这要求法律服务更加一体化，从而为委托人提供更有

价值的法律服务。我国律师积极适应全方位对外开放的需要，主动作为，服务范围逐步扩大，业务领域不断拓展。一些律师事务所业务国际化程度不断提高，在国际上具有较强竞争力，在维护我国公民和企业海外权益方面发挥着越来越重要的作用。为了满足国内和国外市场的新需求，律师逐渐摆脱了以个体律师为中心，依靠律师个人能力的业务模式，多样化的律师团队开始形成，团队中的不同律师各司其职、相互配合，共同处理综合性的业务，使得律师事务所管理呈现出规模化、专业化的趋势，公司化管理的模式应运而生。

其次，我国律师人数呈现出几何式增长的态势，律师事务所的规模也在不断扩大。律师制度恢复之初，我国只有约 200 名从业律师，截至目前，中国律师人数已经发展到近 70 万人。根据司法部发布的《2022 年度律师、基层法律服务工作统计分析》，截至 2022 年底，全国共有执业律师 65.16 万多人，律师事务所 3.86 万多家。其中，合伙所 2.82 万多家，占 73.16%。从律师事务所规模来看，律师 10 人（含）以下的律师事务所 2.53 万多家，占 65.5%，律师 11 人至 20 人（含）的律师事务所 8023 家，占 20.74%，律师 21 人至 50 人（含）的律师事务所 4037 家，占 10.44%，律师 51 人至 100 人（含）的律师事务所 784 家，占 2.03%，律师 100 人以上的律师事务所 500 家，占 1.29%。[1]律师队伍的壮大，为满足社会的法律服务需求奠定了扎实的基础。但同时，人数的不断增长也给律师事务所的管理带来一定的压力。律师事务所已经不再局限于财务管理、人力资源管理等传统意义上的管理内容。随着互联网经济的迭代以及新媒体发展背景下流量时代的到来，律所运营的内核已经发生了转变，管理体系也更加庞杂，如风险管理、外联社交、媒体运营、人员培训、文化传播等等已经成为很多律师事务所日常运营中不可或缺的一环。传统的一言堂式的管理已经不能满足大型律师事务所的需求，应运而生的是对高效且组织性更强的新管理模式的迫切需求。

第三，近年来，大数据、人工智能、机器学习和数据挖掘已经成为法律科技的重要组成部分。从 AlphaGo 到 LLM 大型语言模型的人工智能工具，再到集成化的具有更强计算和分析能力的 Agent 代理技术的出现。新兴技术对传统的法律行业产生了深刻影响。正如英国学者理查德·萨斯坎德的观点：“法律世界在未来 20 年间的剧变程度会超越过去 200 年。”[2]目前，中国的法律工作者在参与争议解决时采用的新兴技术包括法律大数据、法律人工智能和智能司法系统。他们利用机器学习技术进行数据分析和预测，以提供新颖的法律服务。这些以海量数据为基础的新兴技术已成为各行各业的决策支持

[1] 《2022 年度律师、基层法律服务工作统计分析》，载中华人民共和国司法部官网 2023 年 6 月 14 日，https://www.moj.gov.cn/pub/sfbgw/zwxxgk/fdzdgknr/fdzdgknrtjxx/202306/t20230614_480740.html。

[2] [英] 理查德·萨斯坎德：《法律人的明天会怎样——法律职业的未来》，何广越译，北京大学出版社 2019 年。

工具。随着数字化时代的到来，律师事务所面临着业务流程数字化、客户服务在线化、法律服务智能化的压力，这要求传统的律师事务所必须更新其管理方式，更加合理地利用其现有资源进行技术创新，从而适应新的技术环境。

在上述背景下，律师事务所作为培养律师人才和提供法律服务的重要载体，其管理方式的创新与优化显得尤为重要。在我国经济转型的大背景下，经济活动纷繁复杂，虽然各个律师事务所根据社会发展形势不断调整发展战略和管理模式，却难以有效应对复杂的社会环境。为了更好地适应经济形势和社会需求，我国部分律师事务所开始尝试公司化管理改革，以期将公司治理理念、组织架构和管理方式引入到律师事务所管理。[3]本文旨在探讨律师事务所的公司化管理，以期为我国律师事务所的管理提供新的思路和策略。

二、问题的提出

（一）律师事务所公司化管理的概念

在讨论之前，首先需要明确的一个关键概念是公司化管理，本文中所提到的律师事务所公司化管理不同于公司制律师事务所，后者在本质上仍然属于公司，是以追求高额利润为其经营目标的法人组织，是将有限责任公司套用在律师事务所上，律师事务所承担的是独立的有限责任。本文的研究对象是在保持律师事务所性质、组织形式以及责任承担方式不变的基础上，借鉴公司的管理模式和管理结构，形成的一套新的制度体系。其本质上是改变传统律师事务所家庭式的粗放管理模式，提高律师事务所的专业化水平，将个人能力和团队效益最大化结合在一起，从而实现律师事务所的规模化、专业化、国际化发展，满足社会的法律服务需求，提高律师事务所的工作效率，为律师事务所的发展赋能。公司化律师事务所与公司制企业本质区别在于：公司化律师事务所的核心要素是“人”，律师行业特性决定了律师事务所管理必须以人为本，律师事务所具有天然的人合性；而公司制企业的核心要素是“资”，资本市场特性决定了企业管理必须以资为本，企业根本目的在于盈利，人只是企业盈利的手段之一，企业具有天生的资合性。[4]具体而言，所谓公司化管理是合伙人在按照《律师法》的规定承担无限责任、连带责任的普通合伙律师事务所和有条件承担有限责任的特殊的普通合伙律师事务所的基础上，采用现代公司企业的管理模式，按照相互独立、相互监督、共同协作的原则，建立一个有着决策机构、执行机构以及监督机构等机构的多边治理结构，它们在律师事务所章程和内部统一的管理制度下，各司其职、科学管理、实行专业化分工，最大化地利用律

[3] 聂琳峰、卢瑶：《律师事务所公司化管理的战略分析与路径优化》，载《山东工商学院学报》2022 年第 5 期，第 116-124 页。

[4] 同前注，聂琳峰、卢瑶：《律师事务所公司化管理的战略分析与路径优化》。

师事务所的人力、财力和物力，提高律师事务所的整体水平，促进律师事务所的高质量发展。

（二）律师事务所公司化管理现存的问题

律师行业的发展和社会经济的发展息息相关，自改革开放以来，我国的律师制度经历了从无到有，从空白到完善的发展历程。律师制度是一国司法制度体系的重要一环，其完善程度是衡量国家法治文明发展水平的关键指标。在推进全面依法治国的背景下，律师制度改革、律师队伍建设以及律师事务所管理成为国家指导律师行业发展的重要内容。2016 年中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于深化律师制度改革的意见》，明确了深化律师制度改革的指导思想、基本原则、发展目标，从完善律师执业保障机制、健全律师执业管理制度、加强律师队伍建设、充分发挥律师职能作用等方面作出全面部署。2017 年《律师法》第二十三条规定“律师事务所应当建立健全执业管理、利益冲突审查、收费与财务管理、投诉查处、年度考核、档案管理等制度，对律师在执业活动中遵守职业道德、执业纪律的情况进行监督。”[5]2018 年《律师事务所管理办法》第三条规定“律师事务所应当依法开展业务活动，加强内部管理和对律师执业行为的监督，依法承担相应的法律责任。”第四十条规定“律师事务所应当建立健全执业管理和其他各项内部管理制度，规范本所律师执业行为，履行监管职责，对本所律师遵守法律法规、规章及行业规范，遵守职业道德和执业纪律的情况进行监督，发现问题及时予以纠正。”[6]并且在第六章中对律师事务所内部管理的各类事项进行了规定，如律所对律师权利的保障义务和监督义务、违规律师辞退和除名制度、收费管理制度、重大疑难案件请示报告、集体研究和检查督导制度、投诉查处制度等。此外，一些地方性法规对律师事务所的公司化管理作出了一定的制度设计，如海南省《海南经济特区律师条例》第十五条规定“鼓励具备条件的律师事务所实行公司化管理，按照国家和本省有关规定设立公司制律师事务所。”[7]陕西省《陕西省律师条例》第二十八条规定“在中国（陕西）自由贸易试验区内，鼓励具备条件的律师事务所探索建立公司化管理模式，提高管理效率和服务质量。”[8]

综上，在法律层面，有法律和部门规章对律师事务所管理的具体内容进行了总括式的规定，将内部管理的各类事项尽可能详尽地罗列以供各律师事务所参考。并且在文本上采用了“应当”的表述，这意味着律师事务所内部管理制度的设置是一种强制性要求，律师事务所作为律师的执业机构，是发挥律师作用的关键，应当具备完善的内部管理制度。但是，只有两部地方性法规提到了律师事务所公司化的管理模式，鼓励律师事务所实行公司化管理，

[5] 《中华人民共和国律师法》（2017 年修正）第 23 条。
[6] 《律师事务所管理办法》（2018 年修正）第 3 条、第 40 条，2018 年 12 月 5 日司法部发布。
[7] 《海南经济特区律师条例》，海南省人民代表大会常务委员会公告第 36 号，2019 年 9 月 27 日发布。
[8] 《陕西省律师条例》，陕西省人民代表大会常务委员会公告第 76 号，2022 年 7 月 28 日发布。

且采用了较为缓和的纲领性的表述，并未涉及具体的制度设计。可见公司化管理的模式至少是在立法层面还未得到与实践需求对应程度的重视。在实践层面，尽管我国很早就有律师事务所开始对其管理模式进行反思和改革，借鉴国外的管理经验，对公司化的管理模式进行了探索，但是这种公司化的管理模式普及率较低，而且局限在大型律师事务所中。然而，“公司化管理模式”难于实践，或因为在实践中并没有显示出与期待相匹配的效果而备受争议。究其根本，在于业内对于何谓“律师事务所公司化管理模式”并没有形成一个系统的、科学的认识，多数以公司化管理为目的的实践，实际上并不符合公司化管理的要求。[9]为何制度设计很早就有律师事务所进行了探索，相关研究也有一定的积累，理论和实践层面都有一定的经验可供借鉴，但是公司化的管理模式仍然难以落实，也少有地方性的规范性文件鼓励具备条件的律师事务所实行公司化管理，其中的困境在哪，如何解决？本文通过对国内外的研究成果进行梳理，试图挖掘理论和实践之间的落差，并尝试提出一定的可行性对策。

三、文献综述

（一）国内研究现状

我国对律师事务所公司化管理的研究起步较晚，但随着市场经济的发展和律师行业的国际化，相关研究逐渐增多。在主张律师事务所改革的观点中，既包括律师事务所的公司化管理，也包括公司制律师事务所的设立。我国加入 WTO 以后，引起了学界的热烈讨论，成就了国内学者研究律师事务所规模化、国际化发展的高潮。张立平和彭淼生从律师事务所规模化发展的角度入手，分析了规模化律师事务所的特点，提倡实现由“作坊型”管理向公司化管理的转变，进行相应改革，健全内部管理机制。[10]廖鸿程则对律师事务所的公司化管理进行了重新梳理，将其定义为合伙制律师事务所借鉴现代公司组织形式和管理理论，对律师事务所的人力、财务、客户、创新等重要事项进行的紧密型、精细化管理模式。[11]朱代恒认为传统的律师事务所的组织形式由于自身的内在缺陷，阻碍了我国律师事业的进一步发展，以合伙律师事务所为例，其承担无限、连带责任，制约了律师事务所发展，加剧了律师事务所的运营成本，严重削弱了律师从业的积极性。他主张建立公司制律师事务所，即由两个以上投资主体或执业律师组成的法人制律师事务所， 它是以营利为

---

[9] 廖鸿程：《重新定义“律师事务所公司化管理模式”》，载《中国律师》2016 年第 10 期，第 45-47 页。
[10] 参见张立平、彭淼生：《关于律师事务所规模化发展的思考》，载《河北法学》2001 年第 6 期。
[11] 参见廖鸿程：《重新定义“律师事务所公司化管理模式”》，载《中国律师》2016 年第 10 期。

目的而依法设立的具有法人资格的律师执业机构，能够降低律师的执业风险，有利于吸引外部投资。[12]金鑫和徐绪柏认为，设立公司制律师事务所和设立律师事务有限责任公司本质相同，他参考国内会计事务有限责任公司的经验[13]、国外美日等国律师公司的做法，认为公司制律师事务所是规模化、管理型律师事务所的发展方向。[14]此外，也有学者将二者结合，如李自根和丘云卿认为，公司化律师事务所必须具备两大条件， 一是在体制上必须采取有限责任的合伙形式， 二是在管理上实行公司的管理模式。[15]

其次，还有学者持反对意见，认为公司制并不适于律师事务所，马宏俊认为公司和律师事务所是市场经济中不同的法律主体，是两种不同的社会组织。律师事务所不具备公司的营业特征、商事特征和行业特征，更偏向于“人合”而非“资合”，将人力资源资本化来实现人合，很难找到客观公正的标准。

此外，也有学者从更为具体的角度分析律师事务所公司化管理的影响，黄珺从律师事务所分配制度入手，剖析公司化改革后分配制度的类型和优缺点，认为公司化改革需要因地制宜，并非所有的律师事务所都适合这样的管理模式。

综上所述，我国目前的研究主要集中在三个方面：1.对律师事务所的管理模式进行调整，实行公司化管理。2.设立公司制律师事务所。3.反对将公司制适用在律师事务所的管理体制上。笔者认为，上述学者的观点是基于特定的时代背景做出的，在21世纪初，我国经济飞速发展，律师事务所为了适应快速变革的时代，必然需要对原有的管理方式进行调整。而公司制律师事务所改变了律师事务所的性质，过度强调了律师事务所的商业主义，与传统上主张的职业主义价值观念不相符，也不利于法律职业共同体的构建，对经济利益的过度追求会加剧律师事务所与普罗大众的割据局面，造成法律服务市场的两极分化，委托人也会被律师事务所刻意地分类，导致他们在面对日常性的、标的物价值相对较低的社会生活纠纷时，越来越难以寻求律师的帮助和诉诸司法。这和我们朴素的法感情是相悖的，和国家的政策导向和指导方针也是相悖的。但如上文所述，我们又面临着这样一种改革的迫切需求，

---

12 参见朱代恒：《简论律师事务所的公司制改革》，载《探索》2001年第6期。

13 《中华人民共和国注册会计师法》（2014年修正）第24条规定“会计师事务所符合下列条件的，可以是负有限责任的法人：（一）不少于三十万元的注册资本；（二）有一定数量的专职从业人员，其中至少有五名注册会计师；（三）国务院财政部门规定的业务范围和其他条件。负有限责任的会计师事务所以其全部资产对其债务承担责任。”

14 参见金鑫、徐绪柏：《公司制律师事务所之构想》，载《中国律师》2003年第3期。

15 参见李自根、丘云卿：《关于我国构建公司化律师事务所的几点思考》，载《学术研究》2009年第4期。

所以笔者认为采取公司化管理这样一种缓和、中庸的方式过渡是目前的最优解。

（二）国外研究现状

国外，尤其是英美等国，律师事务所公司化管理已较为成熟，其管理模式和运营机制对我国具有一定的借鉴意义。国外律师事务所通过公司化管理，实现了规模化、专业化发展，提升了国际竞争力。

在理论层面，Regan 探讨了公司的规范如何影响现代律师事务所的实践。他指出，由于市场竞争加剧，公司经理人越来越倾向于短期利润最大化，这种趋势导致律师行业也出现了类似的转变。大型律师事务所开始模仿他们的公司客户，越来越重视合伙人利润的增长，这与传统的职业规范相冲突。[16]Segal-Horn 和 Dean 的研究探讨了大型律师事务所在全球化压力下的变化，特别是实施跨境整合时所面临的管理问题。他们发现，律师事务所越来越多地采用公司化管理结构，以提供全球化的服务。这些变化包括向"管理型"律师事务所的转变、收购后的整合问题，以及在全球范围内实施统一的业务实践。[17]他们强调，律师事务所在追求全球战略时，需要重新设计管理角色、组织任务，甚至律师事务所的基本理念和目的。Fasterling 认为，律师事务所为了代表活跃的国际企业客户，必须采用战略管理和规划的概念，并建立公司化业务结构以保持对有利可图客户的竞争。这些措施与法律职业伦理的核心价值存在较高的冲突。部分律师事务所通过与国家机构的合作，依靠国家对法律职业的监管来平衡和保护法律职业伦理的核心价值。尽管面临"管理化"法律实践的压力，法律伦理正在适应这些压力，而没有改变其核心价值。[18]

在实践层面，根据美国《国家法律杂志》2003 年全美最大 50 家律师事务所排名，有 43 家为有限责任合伙，占 86%。英国 2000 年颁布的《有限责任合伙法》，将有限责任合伙视为一种崭新的企业组织形式，其法律地位是独立法人。目前英国有 215 家有限责任合伙制律师事务所。[19]

可见，国外的律师事务所的公司化管理模式很早已经有相关的实践经验积累，也是以律师事务所的全球化和规模化为时代背景。同时间段内，国外的相关研究注重更深层次的研究，不再聚焦于公司化管理给律所带来的积极效应，而是将思维向外扩展，研究公司化管理对传统法律职业伦理核心价值

---

[16] Milton C. Regan, Jr., *Corporate Norms and Contemporary Law Firm Practice,* George Washington Law Review, (931-943)2002.

[17] Susan Segal-Horn&Alison Dean, *The globalization of law firms: managerial issues,* International Journal of Service Industry Management, (206-219)2007.

[18] Bjorn Fasterling, *The Managerial Law Firm and the Globalization of Legal Ethics,* Journal of Business Ethics, (21-34)2009.

[19] 邱加化：《我国律师事务所公司化管理探索》，复旦大学 2009 年硕士学位论文。

的冲击，并且已经有相关配套的监管制度的出台。相比之下，我国律师事务所在公司化管理方面还存在诸多不足，如管理结构不清晰、服务质量参差不齐等问题。我国的研究还主要集中在管理模式的表层，我们律师事务所管理的实践也有着国外律师事务所的影子，笔者认为，我国的律师制度恢复和律师事务所的发展在一定程度上是学习和借鉴国外的经验，那么我们在结合时代要求进行改革和转变的同时，也可以学习国外的经验和成果，从而防患于未然，尽早地避免问题，实施一些预防性的措施。

四、问题的分析

（一）律师事务所公司化管理的优势

上世纪九十年代，英国和美国已经通过立法允许公司化律师事务所的设立。我国在《律师法》的修订过程中也在律师事务所的组织形式上进行了探索性的制度设计，2012 年《律师法》允许设立特殊的普通合伙律师事务所，这样的一种组织形式可以被视为是律师事务所实行公司化管理的敲门砖。公司化律师事务所的管理模式有助于建立一套权责明确、各职能部门分工明确、管理科学的现代化运作模式，为律师事务所实现规模化、专业化、国际化发展提供有力支撑。

以金杜律师事务所为例，金杜律师事务所于 1993 年成立，是中国最早成立的合伙制律师事务所之一，也是率先在海外设立办公室的中国律所之一。2012 年，金杜律师事务所与澳大利亚万盛国际律师事务所合作，共同致力于打造全球性的律师事务所，改变了国际法律服务市场的格局。[20]金杜律师事务所自成立起，便采纳了行业通行的合伙制结构，并借鉴了国际同行的管理体系，实行了集中化的管理模式。这种模式涵盖了业务、人员、行政、财务和资源的统一管理，实现了对北京总部及各地分所的全面统筹。事务所内部的所有人员调配、收入分配和重大决策均由事务所层面统一进行。合伙人大会是事务所的最高权力机构，而管理委员会则负责日常的决策和管理，下设七个专业委员会，覆盖合伙人发展、财务、业务、风险控制、人力资源、国际事务和公益活动等多个方面。

在业务管理方面，金杜强调专业化分工，设立了六个主要的业务领域，包括公司业务、融资业务、资本市场和证券业务、国际贸易业务、争议解决业务以及知识产权业务。每个领域都由精通相关法律并拥有丰富经验的合伙人和律师组成，他们专注于深化各自领域的专业知识，并致力于成为行业专

[20] 金杜律师事务所官网，https://www.kwm.com/cn/zh/about-us/history.html，2024 年 11 月 2 日访问。

家。金杜不允许律师涉足不熟悉的业务领域，比如高风险的证券业务，以确保服务质量。这种专业化的分工使得金杜能够根据客户需求，由具有专业背景的律师提供定制化的服务，并能够在大型项目中整合总部和分所的资源，提供高度专业化的法律支持。

在财务管理方面，金杜摒弃了传统的提成制，转而采用一种更加一体化的分配模式，律师事务所的成本由律师事务所统一支付，利润的分配按照业绩进行评估，实行计点分配。即在扣除律所成本以及预留的发展基金以后，用律所所得的利润除以所有合伙人的点数之和，得出每一点数对应的利润额，再将每一点数所对应的利润额度乘以每个合伙人各自享有的点数计算合伙人的个人所得。这有助于促进律师之间的合作，并为客户提供更全面的法律服务。金杜还设立了考评委员会，对合伙人和律师的年度业绩进行评估。这种评估不仅考虑业务创收，还包括非业务工作的贡献，如公益活动、培训新人和对事务所发展的贡献等，这种综合考评方法被证明是有效的，并且得到了合伙人的广泛认可。

基于上述分析，公司化管理能够为律师事务所带来多方面的优势。首先，它有助于律师事务所建立更加规范和高效的管理体系，提高决策的科学性和执行力。和传统的律师事务所主任的一言堂式管理相比而言，主任负责制虽然决策高效，但是权力高度集中，在主任律师出现判断失误或者工作疏漏的情况下，会对律师事务所产生显著的负面影响。其次，这样的管理模式严重依赖律师事务所主任，若律所主任缺位，律师事务所的日常运营也会面临着被迫暂停的窘境。而公司化管理的模式一方面使得决策者在决策时有机会听取多方意见，充分保证决策的合理性；另一方面，则能够保证律师事务所不会因为某一位合伙人的个人原因陷入难以开展工作的困境。这也是对运营理念和管理功效的逐渐加强，为律师事务所赋能的过程。

其次，公司化管理能够促进律师事务所内部资源的合理配置，实现律师事务所内部资源的优化配置，提高工作效率和服务质量，降低运营成本，从而提升服务的专业性和市场竞争力。随着律师事务所规模化发展，新兴技术对法律行业的冲击，律师事务所的日常运营不再仅仅局限于传统的业务、资金和人力资源管理，其组织体系更为庞杂，已经拓展成为包括人员培训、品牌搭建、文化构建、技术部门、外联社交、社会公益活动开展在内的大体量形态。只有公司化管理的模式才能够更好地平衡资源的分配，对各类管理事项进行优化配置，从而以最低的成本实现最大化的收益。

其次，公司化管理还能够增强律师事务所的风险控制能力，通过利益冲突审查进行风险预防、对律师事务所的财务盈余进行统筹规划、降低执业风险。同时能够为委托人提供更完善、更精细、更符合其需求的法律服务产品。打破传统的问答式，以解决问题为最终导向的标准化服务模式，形成可共享、

可定制、高质量的服务输出。同时可以统一调配律师事务所的案源和人力资源，把律师从找案源的压力下解放出来，使其能全身心地投入到工作中，这对提高律师的业务素质和整体服务大有裨益。[21]

最后，公司化管理有助于律师事务所培养和吸引高素质的法律人才，为律师事务所的长远发展提供人才保障。例如，段和段律师事务所对于青年律师有一系列的培训计划，针对不同类型的人才设计了不同的培训模式，如青训营等，并且有不少于 30 小时的入职培训，涵盖职业道德和执业纪律培训、基础技能和工具应用、制度规范和办事指南等各个方面。

（二）律师事务所公司化管理目前面临的困境

尽管公司化管理具有诸多优点，但在我国实施过程中仍面临不少困境。公司化律师事务所仍然是以“人合”为核心要素，公司化管理的理念基础根植于公司“资合”的土壤之中，将后者的理念嫁接在前者的日常运营模式中，难免在实践中出现一些问题。

1. 律师事务所内部的固化

首先，由于发展道路不同，相比于国外的律师制度和律师事务所的发展历程，我国律师行业的发展起步较晚，欧美发达国家律师事务所，通过百余年的经验积累和制度变革才发展至如今这样的规模。我国的律师制度虽然已经有了长足进步和完善，也出现了如盈科、金杜、大成等大型律师事务所，但是和国外动辄几百上千人的大型律师事务所相比差距还很大，律师之间的分工不够细致，资源组合不够深入。公司化管理的土壤并不像国外那样肥沃，换句话说，是大型律师事务所的数量较少，即使是“大型”的律师事务所，其体量和规模也还不够“大”。大型律师事务所的公司化管理都是摸着石头过河，一步步探索从而最终形成自己独特的管理模式。在法律服务市场竞争激烈、国际国内经济环境下行的背景下，已经有着完善管理经验的律师事务所将自身探索出的管理模式作为自己的竞争优势和业务拓展点，并不愿意将自己的管理模式在行业内进行共享。我国目前大部分律师事务所还是习惯于由律师个人单独办案，按照提成制的方式来分配利润。而且我国律师事务所的发展理念、发展道路不同，许多小型和中等规模的律师事务所的合伙人并不愿意将所有权和经营权分离开来。一些专业化、精品化的律师事务所有着自己擅长和深耕的领域，其委托人相对固定，业务稳定，并没有扩展业务的实际需求，这种类似于传统农耕社会的自给自足的业务模式，使得公司化管理成为画蛇添足般的存在。毋庸置疑的是，社会经济的发展最终决定律师行

---

[21] 贺少林：《引入公司化管理模式 推动河北律师业发展》，载《河北法学》2002 年第 5 期，第 106-108 页。

业与律师事务所的发展，但是国内律师行业的发展现状难以匹配构建大型公司制律师事务所需要的条件。总的来说，一方面社会经济的发展需要规模大、分工细的律师事务所提供更高质量的更有针对性的服务，而国内目前单个律师或者中小型的律师事务所很难达到这个要求。另一方面，我国实行律师体制改革的时间尚短，当下绝大多数的律师事务所仍然以诉讼业务为主，这就导致国内大部分律师事务所没有形成团队合作办案的习惯，使得很多律师事务所在实行公司化管理的过程中困难重重。

2. 律师和律师事务所之间存在矛盾

在法律实践中，律师在处理案件时常常面临一个悖论：案件的复杂性并不必然与其标的额成正比，这一现象引起了律师群体的深刻共鸣。实际上，律师可能承接的案件，其代理费用从数千至数万元不等，但投入的时间与精力成本却差异不大。即便是代理费用较低的案件，同样可能面临事实认定模糊、证据收集难题等问题。为了有效控制办案成本并提升工作效率，采用公司化管理模式的律师事务所通常会设定一定的受案标准，这些标准涉及案件的标的额、律师费用以及预计投入的劳动时间和工作强度等因素。我国也并未规定类似于英国的出租车待雇规则。[22]然而，特别是对于年轻律师而言，他们面临一个现实挑战：虽然获得高律师费案件的机会较少，但处理数万元案件的机会相对容易获得。但由于这些案件未能满足事务所的受案标准，年轻律师往往不得不将这些案件转委托给其他同行。尽管数万元对于大型律师事务所而言并非巨额，但对于普通律师而言，这仍是一笔不容忽视的收入。这种现象的核心问题在于公司化管理的律师事务所对案件受理设定了门槛。这些门槛的设定初衷在于律所的成本控制和市场定位，但不可避免地对律师的工作积极性产生了负面影响。因此，如何妥善解决因门槛设置而导致律师工作积极性受损的问题，成为公司化管理律师事务所亟需攻克的难题。

此外，律师事务所的传统合伙制文化与公司化管理存在冲突，律师往往更注重个人执业自由，难以适应公司化的严格管理和团队协作。律师作为法律人，是一个有着较高规则信仰的群体，一套完善的行之有效的管理制度对他们来说是最具有说服力的。但同时律师的执业活动又是相对自由的，受长期法学教育和法律训练的律师更看重的是自身处理问题的能力，他们的主线任务是帮助委托人解决法律问题，如何让委托人更满意，如何提供高质量的法律服务赢得委托人的认可。其执业行为的自由性是相对较大的，当制度、管理模式与他们自身的工作性质和工作内容发生冲突的时候，很容易引起律师的抵触情绪。而且，对于那些优秀律师来说，他们并不担心被律师事务所辞退，其在业内声誉较高，业务能力强，有自己的个人竞争优势，不适当的管理模式和制度可能难以发挥律师的价值，也不利于吸引高素质的律师人才。

---

[22] 这一规则指的是，对于英国的出庭律师而言，只要有当事人向自己寻求司法救助，且案件在自己的业务能力范围之内，且不存在利益冲突，付费合理，就应该接受当事人委托，承办该案件。

3. 薪酬机制和利益分配机制缺乏激励性

在现代管理理论中，激励机制被视为提升组织效能的关键因素。在传统律师事务所的管理实践中，激励问题并不显著，因为这些机构普遍采取的是提成制，律师的收入直接与其业务量挂钩，这种直接的经济回报机制有效地激发了律师的个体积极性。然而，在采用公司化管理模式的律师事务所中，薪酬分配体系变得复杂化。业界共识是，代理案件的收入与办案成本并不总是正相关的，因此公司化律所倾向于筛选那些争议标的额高、收费高的案件。在这种模式下，律师由律所支付薪酬，其职责在于尽职尽责地完成律所指派的案件。但由于人的惰性以及长期办案带来的枯燥和疲惫感，实行公司化管理的律师事务所的律师在办案过程中可能会有一定程度的心理失衡。

4. 缺乏相关的管理类人才

我国律师事务所的人员构成传统上以律师群体为主，少有其他专业的人才。律师事务所在进行制度设计时，常常以律师为主导，而律师并未接受过系统化的管理学知识的教育，对管理这项工作常常陷入一种心有余而力不足的境地。许多律师事务所忽视了人力资源管理的必要性，特别是在小型和中型律所中，管理模式往往粗放和松散，缺乏系统的人力资源管理策略。这导致了律所在吸引、培养和留住人才方面存在困难，尤其是对于那些具有管理潜力的人才。同时又因为我国的法学教育大部分聚焦于知识层面的传递，尽管一些法学院校已经设立了实务课程，培养法科学生的法律实践能力，但是效果欠佳，传统的法律训练往往专注的是法学本身，并没有做到和其他学科的融会贯通。这就导致我们法律人本身缺乏管理的意识，少有管理的知识和能力，贸然将管理这一体系庞杂的任务抛给律师群体，即使是设计出了一套管理制度，也很难发挥其作用，大概率落为一纸空文。如果没有专业人员的支持和参与，那么律师事务所的管理难以脱离当前的困境。要专业的人做专业的事，我们律师行业目前正缺少这样的管理型人才，也缺少兼具法律知识和管理学知识的复合型人才。

五、问题的解决

在经典的管理学理论中，当企业的规模达到一定程度，为了实现可持续发展，必须要求一套稳定、完善、有效的管理机制。但是如上文所述，我国律师事务所公司化管理在实践过程中存在一些痛点难点，导致制度设计不能

够很好地贯彻落实。尽管公司化管理的模式存在诸多优势，但是多数律师事务所并没有此种科学化的管理模式，因此，笔者对可能的原因进行了分析，并基于此给出一些简单的建议和对策。

1. 引入职业经理人（管理人）制度

在实践中，律师需要专注于委托人的法律事务，而时间和精力的有限性使得他们难以承担管理的职责。如果让律师去寻找潜在委托人、拓展业务时，疲于社交不仅会影响法律服务的专业化，还加剧了律师的精神负担，这一严峻形势已成为律师行业的普遍问题和痛点。为了解决这一行业痛点，必须从律师事务所的管理层面着手，通过有效的管理释放律师的潜力，使其能够专注于提升办案技能和扩充专业知识。这不仅有助于律师事务所实现规模化、产业化和国际化发展，而且强调了管理对于律师事务所发展的重要性。笔者建议注重分工的科学化和精细化，让律师专注于法律业务，在此基础上引入职业经理人管理制度，由职业经理人统筹和引领律师事务所的整体发展。[23]律师事务所的日常运营可分为内部管理和外部管理两大领域。内部管理以业务管理为核心，包括案件洽谈、接收和处理等环节；此外，还有一些涉及人力资源管理和财务管理的行政管理事项。外部管理则关乎法律服务市场的拓展和律所品牌推广等。因此，律师事务所是一个内管外联的有机整体，引入职业经理人管理制度显得尤为迫切。

在实际操作中，律师行业在市场拓展和品牌推广方面的能力较弱，律师往往难以兼顾社交和具体案件处理。大多数律师缺乏职业经理人的管理思维和统筹思维，在市场开拓方面能力较弱。因此，需要具备行业背景、大局意识、营销技能和资源整合能力的复合型人才来担任律师事务所的职业经理人。律师事务所的职业经理人与普通公司的职业经理人在职责上有许多相似之处，但也有差异，律师行业具有维护社会公平正义、促进法律正确实施的义务，具有公共性。律师事务所的职业经理人应具备法律思维与管理思维，兼具职业经理人的资格和管理经验，既要有风险防控意识也有市场拓展能力。

2. 建立完善的薪酬和分配制度

律师事务所的发展与内部分配机制的完善性密切相关，这一机制涵盖合伙人、律师及行政人员等关键群体。一个科学合理的薪酬体系对于公司化管理的律师事务所而言，是确保运营流畅和提高效率的关键。薪酬分配机制的核心在于平衡合伙人的利益，确保他们之间的合作关系稳固，这对于律师事务所的长期发展和市场竞争力至关重要。

---

[23] 参见郭强：《律师法律服务的供给侧结构性改革——以山西律师法律服务为例》，载《中国司法》2016年第4期。

笔者认为，若要对律所实行公司化管理，最能与之相匹配的分配方式则是前文介绍的金杜律师事务所采取的计点制。按点数进行收益分配，统一核算、统一分配、全员受薪。与传统的提成制不同，律师的利润不再严格与其个人承办的业务挂钩，其收入来源应当取决于律师事务所的整体效益。由考评委员会根据律师完成工作的质量对律师计算点数，根据点数计算律师最终的薪酬。同时还可以设定点数上限和下限以保障相对的公平性和透明度。这样一来可以摆脱固定化的薪资构成，从而激发律师的工作积极性。此外，也可以按照公司的底薪加工作绩效的方式来计算律师薪酬，底薪可以根据律师的学历、工作经验、个人能力等综合确定，绩效考核可以有多种标准，律师的工作量、律师的个人述职报告等。

3. 利用新兴技术为公司化管理赋能

律师事务所应当秉承“共享经济”的理念和思维模式，[24]利用好互联网、人工智能工具和法律科技，助力律师事务所公司化管理。

如前所述，既然律师事务所的公司化管理体系庞杂，是一个涵盖律师事务所内外各类活动的一个话题，那么如何对其进行统筹管理便成了一个问题。笔者认为，利用法律科技来进行律师事务所信息化平台建设，将案件管理（信息标签、供需对接、过程控制、结果反馈）、客户管理（数据分析、服务体验）、行政管理（存档备案、资格审核、委托人文件管理）、人力资源、财务管理等各类管理事项进行集成化统一管理。不仅使得管理更有体系化和逻辑性，而且能够将各种标准进行量化，例如将律师的薪资分配、晋升渠道、考核评估通过信息化系统以一种可视化的方式呈现出来，一方面保证了信息的完整度，另一方面也保证了各项信息的透明度，有利于实现公平化的原则。数字化律师评价体系可以让律师事务所的律师（无论年轻或年长）均可得到公开公正的评估，从而使律师全身心地投入他们真正喜欢的工作中并提高效率和提升他们对律师事务所的满意度。数字化律师评价体系可以让律师事务所的律师（无论年轻或年长）均可得到公开公正的评估，从而使律师全身心地投入他们真正喜欢的工作中并提高效率和提升他们对律师事务所的满意度。[25]

此外，律师事务所可以通过利用新兴技术，为委托人提供智能化的法律服务，结合人工智能、大数据等技术开发新的法律服务产品，完成一些例如合同审查、法律文件起草等例行性的简单化的工作。为律师减负，降低律师事务所的成本，不仅能为律师事务所管理提供技术支撑，还能够高效利用资源，为律师事务所的管理分配更多资源。从这个意义上来说，二者是一个相辅相成的过程。

---

[24] 参见唐清利：《“专车”类共享经济的规制路径》，载《中国法学》2015 年第 4 期。

[25] 汪政：《法律科技重构法律服务市场》，载《法治研究》2023 年第 6 期。

六、结语

律师事务所的公司化管理是我国律师行业发展的必然趋势。在律师事务所朝着规模化、专业化、国际化方向发展的过程中，公司化管理是我们必须面对的课题。由于我国律师行业起步较晚，各类律师事务所的发展理念和发展道路不尽相同，在实践过程中难免会出现许多问题。我国学界已经有了相对广泛的讨论，但是想要充分发挥该管理制度的优势，还需要对我国律师事务所的发展现状进行全面的调研。我们可以通过借鉴现代公司治理的先进经验，参考国外律师事务所的管理实践，结合我国律师行业的实际情况，不断探索和完善公司化管理的模式和机制，这将有助于提升我国律师事务所的管理水平和国际竞争力，为我国法治建设和社会经济发展做出更大的贡献。

参考文献：

[1]［英］理查德·萨斯坎德：《法律人的明天会怎样——法律职业的未来》，何广越译，北京大学出版社 2019 年。

[2] 聂琳峰、卢瑶：《律师事务所公司化管理的战略分析与路径优化》，载《山东工商学院学报》2022 年第 5 期，第 116-124 页。

[3] 廖鸿程：《重新定义“律师事务所公司化管理模式”》，载《中国律师》2016 年第 10 期，第 45-47 页。

[4] 张立平、彭焱生：《关于律师事务所规模化发展的思考》，载《河北法学》2001 年第 6 期。

[5] 朱代恒：《简论律师事务所的公司制改革》，载《探索》2001 年第 6 期。

[6] 金鑫、徐绪柏：《公司制律师事务所之构想》，载《中国律师》2003 年第 3 期。

[7] 李自根、丘云卿：《关于我国构建公司化律师事务所的几点思考》，载《学术研究》2009 年第 4 期。

[8] 邱加化：《我国律师事务所公司化管理探索》，复旦大学 2009 年硕士学位论文。

[9] 贺少林：《引入公司化管理模式 推动河北律师业发展》，载《河北法学》2002 年第 5 期，第 106-108 页。

[10] 郭强：《律师法律服务的供给侧结构性改革——以山西律师法律服务为例》，载《中国司法》2016 年第 4 期。

[11] 唐清利：《“专车”类共享经济的规制路径》，载《中国法学》2015 年第 4 期。

[12] 汪政：《法律科技重构法律服务市场》，载《法治研究》2023 年第 6 期。

[13] Milton C. Regan, Jr., *Corporate Norms and Contemporary Law Firm Practice*, George Washington Law Review, (931-943)2002.

[14] Susan Segal-Horn&Alison Dean, *The globalization of law firms: managerial issues*, International Journal of Service Industry Management, (206-219)2007.

[15] Bjorn Fasterling, *The Managerial Law Firm and the Globalization of Legal Ethics*, Journal of Business Ethics, (21-34)2009.